



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

LUDMILA COSTA DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL: o caso do BNDES**

Brasília – DF  
Dezembro / 2009

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: o caso do BNDES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração  
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Professor Orientador: PhD, Ricardo Correa Gomes

Brasília – DF  
Dezembro / 2009

Silva, Ludmila Costa da.

Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Sustentável: o caso do BNDES / Ludmila Costa da Silva. – Brasília, 2009.

47 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2009.

Orientador: Prof. PhD. Ricardo Correa Gomes, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico. 2. Desenvolvimento Sustentável. 3. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. I. Título.

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL: o caso do BNDES**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração Pública da Universidade de  
Brasília da aluna

**Ludmila Costa da Silva**

PhD, Ricardo Corrêa Gomes

Professor-Orientador

Bacharel, Késia Rozzett Oliveira

Professor-Examinador

Victor Alexander Contarato Burns

Professor-Examinador

Brasília, 18 de dezembro de 2009.

## RESUMO

Desde a década de 1970, tem-se intensificado o incentivo à criação de alternativas de negócio com vistas a ampliar os meios de produção e gestão que trabalhem de forma equilibrada as questões econômicas, sociais, ecológicas, geográficas e culturais envolvidas. Foi nesse contexto que o conceito de desenvolvimento sustentável foi fortalecido e consolidado como importante elemento à sobrevivência das organizações. Ao mesmo tempo, observa-se, nos últimos anos, em decorrência do aumento da dinâmica dos mercados, um movimento no âmbito das organizações no sentido de priorizar o planejamento empresarial como ferramenta eficaz de direcionamento das organizações. O objetivo da presente pesquisa é determinar as estratégias, políticas e ações adotadas pelo BNDES para a promoção do desenvolvimento sustentável. Para tal, utilizou-se o modelo conceitual de Sachs sobre o desenvolvimento sustentável para a realização de uma pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados a partir de análise documental no planejamento corporativo da instituição. Procurou-se analisar o comprometimento do BNDES com a promoção de cada dimensão do desenvolvimento sustentável, buscando-se evidenciar os pontos fortes e fracos dessas ações. Os resultados obtidos demonstram que a promoção do desenvolvimento sustentável está profundamente inserida no planejamento estratégico do BNDES, embora haja a priorização das dimensões econômica e social e a existência de algumas áreas com posicionamento estratégico contraditório.

1. Planejamento Estratégico
2. Desenvolvimento Sustentável
3. BNDES

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios e objetivos das dimensões do desenvolvimento sustentável...	18
Quadro 2 – Escolhas do pensamento estratégico.....	19
Quadro 3 – Palavras-chave dos Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	23
Quadro 4 – Resultados: Dimensão social.....	32
Quadro 5 – Resultados: Dimensão econômica.....	33
Quadro 6 – Resultados: Dimensão ecológica.....	34
Quadro 7 – Resultados: Dimensão geográfica.....	36
Quadro 8 – Resultados: Dimensão cultural.....	37
Quadro 9 – Resultados: Contradições ao desenvolvimento sustentável.....	40

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Evolução dos e aprovações do BNDES nos últimos 10 anos.....27

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Desembolso anual do sistema BNDES.....	28
---	----

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	Contextualização do Assunto.....	8
1.2	Formulação do problema .....	9
1.3	Objetivo Geral .....	9
1.4	Objetivos Específicos.....	9
1.5	Justificativa .....	10
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa .....	11
1.7	Estrutura e Organização do Projeto.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Desenvolvimento Sustentável.....	13
2.1.1	Histórico .....	13
2.1.2	Conceito.....	14
2.1.3	Modelo Conceitual .....	16
2.2	Planejamento Estratégico .....	19
2.2.1	Histórico .....	19
2.2.2	Conceito.....	20
2.2.3	Processo de Planejamento Estratégico .....	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2	Caracterização da organização .....	26
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	29
3.4	Procedimentos de análise de dados .....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	31
4.1	Caracterização do documento revisado.....	31
4.2	Aplicação do modelo conceitual.....	32

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	41
6	REFERÊNCIAS.....	44

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo dedica-se a apresentar a presente pesquisa, delimitando seus objetivos gerais e específicos, apresentando a justificativa e relevância da pesquisa, e delimitação do tema a ser estudado.

## 1.1 Contextualização do Assunto

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu na década de 1970, quando organizações mundiais reconheceram que a lógica de desenvolvimento estabelecida, baseada no desperdício, poluição e utilização irracional de recursos, significaria, no futuro, a extinção do meio ambiente, o caos social e a supressão do crescimento econômico (ROSA, 2007).

A partir de então, o desenvolvimento sustentável tem sido cada vez mais estudado e incentivado nas organizações, com vistas a ampliar as alternativas de produção e gestão que trabalhem de forma equilibrada as questões econômicas, sociais, ecológicas, geográficas e culturais envolvidas no seu negócio.

Ao mesmo tempo, observa-se, nos últimos anos, um movimento no âmbito das organizações no sentido de priorizar o planejamento empresarial. Tal evento ocorre devido à intensificação da dinâmica dos mercados, em que a concorrência está cada vez mais acirrada, os cenários estão cada vez mais imprevisíveis, e a tomada de decisão torna-se cada vez mais arriscada. Assim, o planejamento estratégico evoluiu e firmou-se como ferramenta eficiente e eficaz para identificar o posicionamento da empresa no mercado e, a partir dessas análises interna e externa, determinar a melhor estratégia de ação da empresa para o alcance de seus objetivos.

É neste contexto de valorização do planejamento estratégico e necessidade de se instituir o desenvolvimento sustentável nas organizações, que se procura estudar o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Reconhece-se que o BNDES exerce papel fundamental na promoção do desenvolvimento econômico brasileiro, através da concessão de empréstimos de longo prazo a custos financeiros menores que os praticados no mercado a empresas e projetos que privilegiem o desenvolvimento nacional e regional. Assim uma orientação estratégica do BNDES para o desenvolvimento sustentável seria refletida nas suas operações e, por conseguinte, na atuação das empresas brasileiras.

Considerando a influência do BNDES no cenário econômico nacional, a atual preocupação com o desenvolvimento sustentável e os esforços dependidos pela organização no sentido de institucionalizar o planejamento estratégico, distinguiu-se, a importância de se determinar o modo como esse órgão de fomento se posiciona ante a questão do desenvolvimento sustentável. O presente estudo busca identificar as estratégias, políticas e ações adotadas pelo BNDES para a promoção do desenvolvimento sustentável.

## **1.2 Formulação do problema**

Como o BNDES trata a promoção do desenvolvimento sustentável em seu planejamento estratégico?

## **1.3 Objetivo Geral**

Determinar as estratégias, políticas e ações adotadas pelo BNDES para a promoção do desenvolvimento sustentável.

## **1.4 Objetivos Específicos**

Para o alcance do objetivo geral proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a presença da questão ambiental no planejamento estratégico do BNDES;
- Apresentar as estratégias e diretrizes voltadas ao desenvolvimento sustentável;
- Evidenciar os pontos fortes e os pontos a serem trabalhados para a melhoria da promoção do desenvolvimento sustentável.
- Analisar o grau de comprometimento do BNDES com o desenvolvimento sustentável.

## **1.5 Justificativa**

O reconhecimento da importância da questão ambiental nos negócios e o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável trouxeram profundas transformações na forma de pensar das organizações. Houve ampliação do escopo de visão das empresas, isto é, deixou-se de enxergar a empresa unitária e isoladamente e passou-se a enxergá-la como elemento de um sistema mais amplo, sob uma perspectiva global e de longo prazo.

No entanto, na busca por soluções e alternativas à lógica de desenvolvimento corrente, grande parte das pesquisas aborda o desenvolvimento sustentável apenas sob a ótica ecológica, no sentido de criar alternativas de produção limpas. Apesar de o desenvolvimento de novas tecnologias que atendam aos requisitos de respeito à questão ambiental serem de grande relevância, essa abordagem costuma limitar o escopo de entendimento e atuação no que se refere à sustentabilidade.

O desenvolvimento sustentável, tal como é tratado nesta pesquisa, abrange não somente a perspectiva de produção, como usualmente é abordado, mas visualiza uma perspectiva mais ampla, de diretriz estratégica. Sob essa ótica, é possível formar entendimentos sobre como a sustentabilidade pode ser trabalhada e incentivada também nas suas perspectivas social, cultural, geográfica e econômica, no âmbito interno e externo à organização.

Cabe ressaltar, também, que a escolha de um banco de desenvolvimento como objeto de pesquisa é de grande valia. O BNDES é hoje um dos maiores bancos de desenvolvimento no mundo, tanto em quantidade de empréstimos quanto em volume de desembolsos. É, portanto, uma organização que está relacionada com grande parte das empresas brasileiras que promovem o crescimento econômico do país. Assim, as diretrizes estratégicas estabelecidas para a atuação do BNDES refletem-se diretamente nos investimentos de grande parte das empresas brasileiras. Ao analisar a forma como o planejamento estratégico do BNDES trata ou promove o desenvolvimento sustentável, este estudo contribui para o aumento da preocupação do setor público para com a promoção do desenvolvimento sustentável; para a ampliação da visão do setor público para as perspectivas diversas do desenvolvimento sustentável (ecológica, social, cultural, geográfica e econômica); e para a valorização do planejamento estratégico no setor público como imprescindível instrumento de gestão.

Os resultados desta pesquisa são de interesse direto do BNDES, do meio acadêmico e da sociedade como um todo. Ao BNDES interessa este estudo porque se poderá verificar de forma mais profunda a adequação de seu planejamento estratégico à atual necessidade de promoção do desenvolvimento sustentável. Ao meio acadêmico interessa pois contribuirá, do ponto de vista teórico, em estudos futuros sobre planejamento estratégico, desenvolvimento sustentável e bancos de desenvolvimento. À sociedade como um todo, porque o posicionamento do BNDES perante o desenvolvimento sustentável reflete-se nos investimentos de grande parte de empresas brasileiras que promovem o crescimento econômico do país.

## **1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa**

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva. A estratégia de pesquisa mais adequada para o objetivo traçado é estudo de caso.

A coleta de dados foi realizada, substancialmente, por análise documental, já que é instrumento capaz de levantar informações precisas sobre a atuação do BNDES, bem como diretrizes e resultados.

A análise dos dados se fundamenta na interpretação do texto a partir da codificação temática, em que se faz a categorização dos dados em dois momentos distintos.

## **1.7 Estrutura e Organização do Projeto**

Este projeto estrutura-se da seguinte forma: o segundo capítulo trata-se de uma revisão da literatura relacionada ao tema pesquisado; o terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa; o quarto capítulo descreve e discute os resultados da pesquisa; e o capítulo final apresenta a conclusão e considerações relevantes do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre os temas de interesse deste estudo: desenvolvimento sustentável e planejamento estratégico. O capítulo está dividido em duas seções principais. A primeira seção aborda o surgimento do desenvolvimento sustentável e define o conceito e modelo conceitual de desenvolvimento sustentável adotado para este estudo. Já a segunda seção explana sobre os conceitos e processo de planejamento estratégico.

### **2.1 Desenvolvimento Sustentável**

#### **2.1.1 Histórico**

O conceito de desenvolvimento sustentável teve berço na conscientização sobre a questão ambiental (CLEMENTE FILHO, 2007). Inicialmente, o que hoje se conhece como desenvolvimento sustentável tinha abrangência limitada às questões ambientais. Assim torna-se necessário fazer alusão à evolução da questão ambiental no mundo para se traçar um histórico do surgimento do desenvolvimento sustentável.

A conscientização sobre a questão ambiental iniciou-se na Europa, na década de 1970. O estopim para que se enxergasse a ação humana e a ação industrial como prejudiciais ao meio ambiente foi a sucessão de desastres ambientais ocorridos nessa época, entre os quais destacam-se Bhopal, Chernobyl e Seveso (CALLENBACH et al., 1993). Em pouco tempo, cientistas de todo o mundo reconheceram que fenômenos como chuvas ácidas, contaminação da água, ar e solo, efeito estufa e diminuição da biodiversidade estavam ocorrendo em todos os lugares, e determinando o extermínio da vida no planeta. A partir de então a preocupação com o meio ambiente passou a fazer parte da agenda política mundial nas discussões relativas ao desenvolvimento industrial e econômico das nações.

Em 1972 a preocupação com o meio ambiente foi pauta mundial pela primeira vez. Em Estocolmo, Suécia, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, com a participação de 113 países. Tal conferência resultou na criação de um Programa Internacional de Educação Ambiental (PIEA) e ficou reconhecido que o seu desenvolvimento era fundamental para o combate à crise ambiental do mundo (ROSA, 2007).

Em 1983, a Organização das Nações Unidas criou a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), a qual reuniu representantes de governos, de organizações não-governamentais e da comunidade científica com o intuito de propor estratégias ambientais de longo prazo (CLEMENTE FILHO, 2007).

Quatro anos depois de sua criação, a CMMAD publicou o Relatório Brundtland. Esse relatório propôs a idéia de que o desenvolvimento deve conciliar, por longos períodos, o crescimento econômico e a conservação dos recursos naturais, isto é, o “desenvolvimento sustentável” (CLEMENTE FILHO, 2007).

Cumprir destacar que, ao longo do tempo, além dos impactos ambientais, percebeu-se também crescentes problemas sociais (tais como exclusão social, precariedade da educação e serviços de saúde públicos, crescimento populacional exorbitante, concentração de renda, taxas de desemprego elevadas), advindos da lógica de desenvolvimento praticada (DELGADO, 2007).

Assim, a constatação da necessária melhoria das condições socioeconômicas da população fez surgir o conceito de eco-desenvolvimento – que, posteriormente, tornou-se sinônimo de desenvolvimento sustentável -, centrando sua abordagem na satisfação das necessidades fundamentais das populações e na busca do desenvolvimento de um país ou região a partir de suas próprias potencialidades (MONTIBELLER FILHO, 2004 apud ROSA, 2007).

### 2.1.2 Conceito

Segundo Brüseke (1994) o conceito de desenvolvimento sustentável evoluiu do termo ‘ecodesenvolvimento’, concebido por Maurice Strong em 1973, para designar uma nova concepção de política do desenvolvimento. Tal conceito foi amplamente desenvolvido por Ignacy Sachs, e igualado à definição de desenvolvimento sustentável (BRÜSEKE, 1994).

Deste modo, para Sachs (1986 apud ROSA, 2007, p. 30), o eco-desenvolvimento “é um estilo de desenvolvimento capaz de compatibilizar eficiência econômica, prudência ecológica e equidade social”. Esse modelo, ainda segundo o autor, baseia-se nos seguintes princípios:

- Satisfação das necessidades básicas;
- Solidariedade com as gerações futuras;
- Participação da população envolvida;
- Preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral;
- Elaboração de um sistema social que garanta emprego, segurança social e respeito a outras culturas; e,
- Implementação de programas de educação.

O Relatório de Brundtland, já tratando o tema como desenvolvimento sustentável, define-o como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responder às suas necessidades” (BRUNDTLAND, 1991 apud ROSA, 2007, p. 13).

A definição de Rattner para Desenvolvimento Sustentável compreende um “processo contínuo de melhoria das condições de vida (de todos os povos), enquanto minimize o uso de recursos naturais, causando um mínimo de distúrbios ou desequilíbrios ao ecossistema” (RATTNER apud PHILIPPI, 2005, p. 54).

Já Barbieri (1997 apud ROSA, 2007) considera o desenvolvimento sustentável como uma forma de buscar soluções para os problemas globais, não sendo limitada à degradação do ambiente físico e biológico, mas também incorporando dimensões sociais, políticas e culturais.

O conceito adotado por Barbieri, sustentado em três pilares (social, econômico e ecológico), é compartilhado pela maioria dos autores, conforme se pode notar nas definições abaixo:

Van Bellen (2002 apud PHILIPPI, 2005) destaca:

o desenvolvimento sustentável consiste na modificação da biosfera e na aplicação de seus recursos para atender às necessidades humanas e aumentar a sua qualidade de vida. E para assegurar a sustentabilidade do desenvolvimento devem-se considerar os fatores social, ecológico e econômico, dentro das perspectivas de curto, médio e longo prazo. (p. 54)

Para Schenini (1999 apud ROSA, 2007) e Donaire (1999 apud CLEMENTE FILHO, 2007), o desenvolvimento sustentável se firma em três pilares básicos, o crescimento econômico, a equidade social e o equilíbrio ecológico, conforme uma visão holística e responsabilidade comum.

Observa-se, então, que a visão tridimensional do desenvolvimento sustentável é predominante na literatura sobre o tema, sendo adotada por muitas entidades internacionais, como Banco Mundial, UNESCO e OCDE. Este é um modelo simples e bastante didático. Entretanto, para fins de pesquisa, foi adotado o modelo proposto por Sachs (1993 apud PHILIPPI, 2005), que define cinco dimensões do desenvolvimento sustentável, e permite elaborar considerações mais profundas sobre o tema.

### 2.1.3 Modelo Conceitual

O conceito de desenvolvimento sustentável de Sachs defende que devem ser consideradas cinco dimensões para a sustentabilidade: dimensão social, dimensão econômica, dimensão ecológica, dimensão geográfica, e dimensão cultural (SACHS, 1993 apud ROSA, 2007).

Segundo Sachs (2002, apud PHILIPPI, 2005), a dimensão social - também denominada sustentabilidade social - precede as demais, pois ela é a finalidade do desenvolvimento. Esta dimensão apresenta uma nova visão do que é a sociedade ideal, com o objetivo de construir uma civilização em que possa existir maior equidade na distribuição da renda, para a melhoria dos direitos e das condições de vida e para reduzir as desigualdades sociais abrangendo necessidades materiais e não materiais (SACHS, 1993 apud PHILIPPI, 2005). O objetivo maior a ser alcançado nesta dimensão é o bem estar humano e a qualidade de vida, ou seja, o desenvolvimento deve proporcionar distribuição igualitária de renda e melhoria na qualidade de vida das populações (SACHS, 1997 apud ROSA, 2007).

Sachs (2002 apud PHILIPPI, 2005, p. 63) também destaca a importância da dimensão econômica, ou sustentabilidade econômica: “aparece como uma necessidade, uma vez que o transtorno econômico traga consigo o transtorno social, que, por seu lado, obstrui a sustentabilidade ambiental”.

A dimensão econômica considera uma alocação e uma gestão mais eficientes dos recursos, provenientes do investimento público e privado, que promoverão o aumento da produção e da riqueza social sem dependência externa (SACHS, 2002 apud PHILIPPI, 2005). Esta dimensão está condicionada à implantação de medidas que garantam o fluxo permanente de investimentos, o manejo eficiente dos recursos, a absorção dos custos ambientais pelas empresas, e o fortalecimento da produção local (SACHS, 1993 apud PHILIPPI, 2005).

A dimensão ecológica é primordial, pois, sem a sustentabilidade ecológica não existe desenvolvimento sustentável (NAESS, 2004 apud PHILIPPI, 2005). Esta dimensão preocupa-se com a manutenção dos estoques de capital natural incorporados às atividades produtivas e com os impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente (SACHS, 1993 apud ROSA, 2007). O autor define que esta dimensão pode ser alcançada através: da utilização do potencial dos ecossistemas para propósitos socialmente válidos; da limitação do consumo e substituição de recursos finitos por fontes renováveis; da redução do volume de resíduos; da limitação do consumo; da pesquisa em tecnologias limpas; e da definição de regras adequadas para uma proteção ambiental eficaz.

Já a dimensão geográfica (ou dimensão espacial) do desenvolvimento sustentável constitui-se numa interpretação dos impactos da dinâmica demográfica sobre a sustentabilidade ecológica. Assim, essa dimensão cuida para que a distribuição demográfica e as atividades humanas não onerem demasiadamente a base de recursos ecológicos (SACHS, 2002 apud PHILIPPI, 2005). O objetivo é proteger a diversidade biológica enquanto se melhora a qualidade de vida das pessoas. Montibeller-Filho (2001, apud PHILIPPI, 2005) argumenta que essa dimensão ainda resulta em democratização do poder local e regional e no equilíbrio na relação cidade e campo com benefícios para ambas.

A dimensão cultural, ou sustentabilidade cultural, é a dimensão mais difícil de ser concretizada (SACHS, 1993 apud PHILIPPI, 2005). A importância que Sachs dá à questão cultural justifica-se pelo fato de se aceitar amplamente valores culturais e estilos de vida estranhos à cultura local como modelo, o que resulta na adoção de modelos de consumo que privilegiam o desperdício. Essa dependência cultural, ainda segundo Sachs (1986 apud PHILIPPI, 2005), é mais difícil de superar do que a dependência econômica ou financeira. A dimensão cultural tem como objetivo evitar

conflitos culturais com potencial regressivo, buscando empregar soluções adaptadas a cada ecossistema e difundir o respeito à formação cultural comunitária (MONTIBELLER FILHO, 2001 apud PHILIPPI, 2005).

Para resumir e melhor ilustrar o modelo conceitual de Sachs, foi elaborado o Quadro 1, exposto a seguir, o qual sintetiza os princípios das dimensões de desenvolvimento sustentável que guiarão a proposta deste trabalho.

Dimensão	Objetivo	Crítérios
Dimensão social	Visa à criação de postos de trabalho que permitam renda individual adequada à melhor condição de vida, à melhor qualificação profissional, e à produção de bens dirigidos prioritariamente às necessidades básicas das populações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance de um nível razoável de homogeneidade social;</li> <li>• Distribuição justa de renda;</li> <li>• Emprego pleno e/ou autônomo que proporcione dignidade;</li> <li>• Igualdade no acesso aos recursos e aos serviços sociais.</li> </ul>
Dimensão econômica	Visa à obtenção de um fluxo permanente de investimentos públicos e privados, ao manejo eficiente dos recursos e à absorção dos custos ambientais pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação entre instituições em busca do desenvolvimento sustentável;</li> <li>• Segurança alimentar;</li> <li>• Capacidade de modernização contínua dos meios de produção;</li> <li>• Nível razoável de autonomia na pesquisa científica e tecnológica;</li> <li>• Inserção soberana na economia internacional.</li> </ul>
Dimensão ecológica	Visa produzir respeitando os ciclos ecológicos dos ecossistemas, dando prioridade à produção de biomassa e à industrialização de insumos naturais renováveis; reduzir a intensidade energética e conservar energia; e ao uso de tecnologias limpas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificação do uso dos recursos potenciais dos ecossistemas – com um mínimo de danos e com propósitos socialmente válidos;</li> <li>• Limitação do consumo de recursos e produtos esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais, pela substituição por recursos ou por produtos renováveis e/ou abundantes e ambientalmente inofensivos;</li> <li>• Redução do volume de resíduos e de poluição com a conservação e a reciclagem de energia e de recursos;</li> <li>• Limitação do consumo material;</li> <li>• Intensificação da pesquisa sobre tecnologias limpas e sobre tecnologias que utilizem de modo mais eficiente os recursos na promoção do desenvolvimento;</li> <li>• Definição das regras para uma adequada proteção ambiental, incluindo a concepção de instrumentos necessários para assegurar seu cumprimento.</li> </ul>
Dimensão geográfica	Visa à descentralização espacial, à desconcentração e democratização local e regional do poder e a uma relação cidade campo equilibrada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilíbrio entre as configurações urbanas e rurais balanceadas;</li> <li>• Melhoria do ambiente urbano;</li> <li>• Superação das disparidades inter-regionais;</li> <li>• Estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis.</li> </ul>
Dimensão cultural	Visa implantar soluções adaptadas a cada ecossistema, assim como difundir o respeito à formação cultural comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilíbrio entre respeito à tradição e à inovação;</li> <li>• Capacidade de autonomia na elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno;</li> <li>• Autoconfiança combinada com abertura para o mundo.</li> </ul>

Quadro 1 – Critérios e objetivos das dimensões do desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de PHILIPPI (2005).

## 2.2 Planejamento Estratégico

### 2.2.1 Histórico

Dado o aumento da dinâmica dos mercados e acirramento da concorrência, causados pela intensificação da globalização nos últimos anos, as organizações verificaram a necessidade de se instituir processos, técnicas e atitudes administrativas capazes de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais, de modo a tornar a tomada de decisão mais rápida, coerente, eficiente e eficaz. Neste contexto, o planejamento estratégico tomou o significado atual, e tornou-se, cada vez mais, indispensável ao sucesso das organizações (OLIVEIRA, 2002).

O planejamento estratégico empresarial surgiu nos anos 1940, quando as forças que atuam no mercado tornaram-se cada vez mais imprevisíveis e inesperadas, forçando as organizações a buscarem novas formas de planejamento e gestão que lhes permitam se posicionar melhor num mercado cada vez mais competitivo. A partir de então, o conceito de planejamento estratégico evoluiu de um processo não estruturado e intuitivo para um processo estruturado, formalizado e estratégico (BRACKER, KEATS, PEARSON, 1988 apud MUNDSTOCK, 2008).

De Fayol, que definia o planejamento como a missão “previdência” da organização (DETRIE, 1993 apud DUARTE, 2007), a Mintzberg, diversos foram os conceitos e abordagens criados para definir o planejamento estratégico como ferramenta eficiente e eficaz na gestão organizacional. Para evidenciar tal disparidade, o Quadro 2 relaciona essas diferentes escolas de pensamento, indicando o conceito de planejamento estratégico adotado por cada uma delas.

<b>Escola</b>	<b>Processo</b>
Escola do Design	Formação de estratégia como um processo de concepção
Escola de Planejamento	Formação de estratégia como um processo formal
Escola de Posicionamento	Formação de estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formação de estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formação de estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formação de estratégia como um processo emergente

Escola de Poder	Formação de estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formação de estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	Formação de estratégia como um processo de transformação

Quadro 2 – Escolas do pensamento estratégico.

Fonte: (DUARTE, 2007, p. 47).

### 2.2.2 Conceito

O planejamento estratégico, tal como é utilizado e compreendido atualmente, pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo eficiente, eficaz e efetivo (OLIVEIRA, 2002).

De acordo com Ansoff e Mac Donnel (1993 apud MUNDSTOCK, 2008, p. 21), “planejamento estratégico é um processo lógico e analítico de escolha da posição futura da empresa no ambiente”.

Mintzberg (2004 apud DUARTE, 2007, p. 45), também afirma que o planejamento é “o procedimento formalizado na produção de resultados articulados em forma de sistema integrado de decisões”.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992 apud MUNDSTOCK, 2008) definem planejamento estratégico como o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, levando em conta seu ambiente atual e futuro.

Philip Kotler (1975 apud ALDAY, 2007) ainda propõe o seguinte conceito:

o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. (p. 3)

A partir dessas definições, conclui-se que o objetivo do planejamento estratégico é reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a organização. Isso é possível porque essa ferramenta gerencial permite que a organização considere e interaja com ambiente em que está inserida, atuando ativamente na busca de resultados.

Cumprindo, ainda, destacar que o planejamento rege-se por princípios gerais e específicos. O primeiro princípio geral é o da contribuição aos objetivos, ou seja, o

planejamento deve, obrigatoriamente, procurar alcançar os objetivos organizacionais integralmente, observando, também, as relações entre eles. O segundo princípio geral é o da precedência do planejamento, o qual reforça que o planejamento, como função administrativa, acontece antes das demais funções – organização, direção e controle. O terceiro princípio geral do planejamento é o da maior penetração e abrangência. Segundo esse princípio, o planejamento tem a capacidade de modificar diversas atividades e características da empresa, seja na dimensão de tecnologia, sistemas ou pessoas. O último princípio geral do planejamento é o da maior eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, o planejamento deve visar à maximização dos resultados e a redução máxima das deficiências (OLIVEIRA, 2002).

Os princípios específicos do planejamento também são quatro: planejamento participativo, planejamento coordenado, planejamento integrado e planejamento permanente. O primeiro destaca a necessidade de o processo de planejamento ser realizado por todas as áreas da organização, de forma integrada e com visão holística. O segundo princípio atenta para o fato de que todos os aspectos envolvidos no planejamento devem ser trabalhados de forma interdependente, isto é, considerando os impactos que a alteração de um aspecto causa nos demais. O princípio do planejamento integrado define que toda hierarquia da organização deve estar envolvida no planejamento, seja para traçar os planos de ação ou para estabelecer os objetivos organizacionais. Por fim, o planejamento permanente é o princípio que ressalta a importância de o planejamento ser um processo contínuo, no intuito de apurar seus resultados e promover os ajustes necessários periodicamente (ACKOFF, 1974 apud OLIVEIRA, 2002).

Em suma, os principais benefícios da concepção de um planejamento estratégico são: melhor posicionamento no mercado; ajuste nos modos de progresso da empresa; flexibilidade organizacional; estímulo da cooperação, integração e entusiasmo em relação aos problemas; direcionamento da avaliação do progresso da empresa quanto aos objetivos planejados; condução a resultados sociais e econômicos (JAIN, 1999 apud DUARTE, 2007).

### 2.2.3 Processo de Planejamento Estratégico

Conforme exposto na seção anterior, o planejamento estratégico visa analisar o ambiente em que a organização se insere e traçar um direcionamento sob a égide de seus objetivos organizacionais. Para tal, o processo de planejamento estratégico deverá proporcionar à organização: o conhecimento e modo de melhor utilizar seus pontos fortes; o conhecimento e o modo de eliminar seus pontos fracos; o conhecimento o modo de usufruir as oportunidades externas; e o conhecimento e o modo de evitar as ameaças externas. Além disso, o planejamento estratégico deve proporcionar um plano de trabalho efetivo, contendo as premissas a serem consideradas no processo; as expectativas da empresa; os caminhos, primários e alternativos, a serem seguidos; e a forma de alocação de recursos (OLIVEIRA, 2002).

O planejamento estratégico, segundo Kotler (1975 apud OLIVEIRA, 2002), divide-se em quatro fases, detalhadas a seguir:

- Diagnóstico Estratégico;
- Missão da Empresa;
- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos; e
- Controle e Avaliação.

O processo de planejamento estratégico tem início com o diagnóstico estratégico, isto é, realiza-se uma análise de todos os aspectos inerentes à realidade interna e externa da empresa, com vistas à posicioná-la quanto à proximidade com seus objetivos organizacionais. A primeira etapa da fase de diagnóstico estratégico é a identificação da visão, que são as expectativas da alta administração quanto ao posicionamento da organização em seu ambiente. Após a identificação da visão, segue a etapa de análise do ambiente externo. Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades relacionadas ao seu negócio, bem como busca meios de aproveitá-las ou evitá-las. Tópicos como o mercado nacional e regional, a evolução tecnológica e fornecedores são analisados nesta etapa. Logo depois, realiza-se a análise interna, etapa em que se verificam os pontos fortes, fracos e neutros da organização. O objetivo desta etapa é identificar modos de melhor alocar os recursos. Aqui são considerados fatores como produtos e serviços, imagem

institucional e recursos humanos. A última etapa do diagnóstico estratégico é a análise dos concorrentes. Nesta etapa procura-se identificar as vantagens competitivas dos concorrentes, o que subsidiará a análise dos riscos.

A fase onde é definida a missão da empresa irá estabelecer a razão de ser da mesma, a qual deverá ser uma diretriz organizacional. Nesta fase ocorrem as seguintes etapas:

- Estabelecimento da missão: determina-se horizonte dentro do qual a empresa atuará;
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais: explicitam-se os setores de atuação da organização, atuais e potenciais;
- Estruturação e debate de cenários: adotam-se critérios e medidas para a preparação do futuro da organização;
- Estabelecimento da postura estratégica: determina-se a maneira mais adequada pela qual a empresa alcançará a missão, no que consiste à situação interna e externa atual;
- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas: definem-se os grandes caminhos e orientações que a organização adotará para obter vantagem competitiva, e subsidiar suas decisões, respectivamente.

A fase seguinte, instrumentos prescritivos e quantitativos, realiza o papel de se determinar objetivamente como se alcançará a situação almejada. Assim, contempla as etapas: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de projetos e planos de ação. No que tange aos instrumentos quantitativos, são realizadas as projeções econômico-financeiras relacionadas aos objetivos, metas e planos de ação desenhados.

A definição das palavras-chave desta fase encontra-se no quadro a seguir:

**Objetivo:** situação que a organização pretende obter.

**Objetivo funcional:** objetivo relacionado às áreas funcionais da organização.

**Desafio:** realização que representa modificação de uma situação com prazo determinado, que exige esforço extra.

**Meta:** etapas quantificáveis e prazo determinado para conclusão.

**Estratégia:** caminho mais adequado para se alcançar o objetivo, o desafio e a meta.

**Política:** definição de níveis de delegação, quantidades e abrangências das estratégias.

**Projetos:** trabalhos com responsabilidade de execução, resultados, recursos e prazos preestabelecidos.

**Plano de ação:** conjunto de partes comuns de diversos projetos relacionados ao mesmo tema.

Quadro 3 – Palavras-chave dos Instrumentos prescritivos e quantitativos.  
Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2002).

A última fase, controle e avaliação, concentra-se na realização de processos para verificação do cumprimento do planejado. Assim, essa fase assegura a eficácia do planejamento estratégico, pois avalia e ajusta continuamente o plano, de acordo com as mudanças ambientais ocorridas. São processos envolvidos nessa fase: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com o planejado; análise dos desvios; tomada de ação corretiva; acompanhamento da eficácia das ações corretivas; e adição de informações ao processo de planejamento.

Finalmente, pode-se concluir que os resultados de um processo de planejamento estratégico são: a consolidação do entendimento das premissas estratégicas (missão, propósitos, objetivos etc.), por todos os funcionários da organização, possibilitando o direcionamento de esforços para pontos comuns; e o estabelecimento de uma agenda de trabalho que prioriza os fatores estratégicos da organização.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O presente capítulo descreverá o método de pesquisa escolhido, os instrumentos a serem aplicados e os critérios de análise de dados. Este capítulo contempla uma breve descrição do objeto de estudo e, em seguida, descreve toda a estratégia de pesquisa.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O presente estudo destina-se a identificar os principais pontos do planejamento estratégico do BNDES que tratam sobre o desenvolvimento sustentável e relatar as estratégias, políticas e ações adotadas pelo BNDES para a promoção do desenvolvimento sustentável sob a ótica do modelo conceitual de Sachs (1993, apud PHILIPPI, 2005).

Busca-se, em um primeiro momento, descrever as estratégias, políticas e ações do BNDES relacionadas com o desenvolvimento sustentável. Logo após, a pesquisa se volta para a identificação das dimensões do modelo de Sachs (1993, apud PHILIPPI, 2005) nos itens descritos.

Por ser uma pesquisa destinada a descrever estratégias, ações e características de um fenômeno dentro de seu próprio contexto, esta é, portanto, uma pesquisa essencialmente descritiva (ROESCH, 1999).

A estratégia de pesquisa do presente projeto é o estudo de caso. Segundo Yin (2005), a estratégia do estudo de caso é especialmente adequada às pesquisas descritivas, as quais não exigem que o pesquisador possua controle sobre os eventos comportamentais e que focalizem acontecimentos contemporâneos. Dado que esta pesquisa cumpre estes três requisitos, o estudo de caso foi adotado como a melhor estratégia para conduzir esta pesquisa. A estratégia do estudo de caso permitirá esclarecer as diretrizes estratégicas e seus desdobramentos, pois possibilita a análise do conjunto das áreas relacionadas ao objeto de pesquisa, e a

compreensão das estruturas organizacionais envolvidas e dos princípios e diretrizes que orientam as ações dentro deste contexto (YIN, 2005).

### **3.2 Caracterização da organização**

A organização objeto deste estudo, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), foi criada pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952. É empresa pública federal dotada de personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio e está sujeita à supervisão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BNDES, 2008).

Como um banco de fomento, tem por objetivo apoiar empreendimentos que visem o desenvolvimento nacional. Segundo o Estatuto Social do BNDES (BNDES, 2008), é objetivo do Banco “apoiar programas, projetos, obras e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do País”. Assim, o BNDES exerce suas atividades visando estimular a iniciativa privada, sem prejuízo de apoio a empreendimentos de interesse nacional a cargo do setor público.

Inicialmente, o Banco foi denominado BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico), e instituído como uma autarquia federal. Em 21 de junho de 1971, foi enquadrado pela Lei nº 5.662 como uma empresa pública.

Na década de 1980, o BNDE passou a ser BNDES, de forma a explicitar a prioridade social da instituição. A partir de então, privilegiou-se o desenvolvimento regional, estadual e nacional, a geração de emprego e a redução das desigualdades (BNDES, 2002).

Atualmente, o BNDES é composto pelo próprio banco e suas duas empresas, a Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME) e a BNDES Participações S.A (BNDESPAR).

O BNDES é hoje o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia. Suas operações de financiamento contemplam empréstimos de longo prazo, a custos financeiros menores dos praticados no mercado, numa política de concessão de

crédito que privilegia o desenvolvimento segundo as dimensões social, regional e ambiental.

As fontes de recursos para o BNDES são: o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), o PIS-Pasep, o Tesouro Nacional, Debêntures da BNDESPAR, além das captações externas.

As concessões de financiamentos podem ser em favor de pessoas físicas (produtor rural e micro-empendedor), pessoas jurídicas ou da Administração Pública, e são realizadas de duas formas: operações diretas, por meio da alocação de recursos, ou da prestação de garantias a operações ou empreendimentos de maior porte, sendo realizadas diretamente com o cliente; e operações indiretas, para projetos de menor porte, via repasses de recursos para uma ampla rede de instituições conveniadas.

Para ilustrar o desempenho da organização de estudo, encontram-se a seguir a Figura 1 e a Tabela 1 demonstrando os desembolsos totais do BNDES ao longo dos últimos anos e por área de atuação.

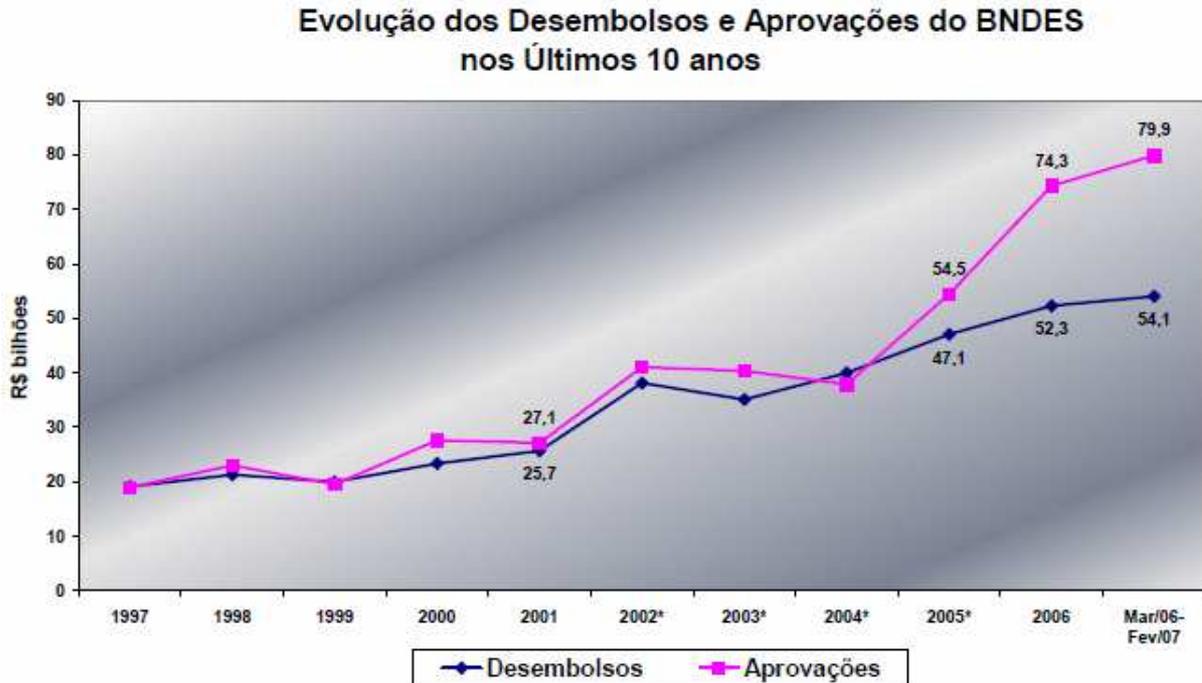


Figura 1 - Evolução dos e aprovações do BNDES nos últimos 10 anos.  
Fonte: Site BNDES<[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>

Tabela 1 – Desembolso anual do sistema BNDES.

**DESEMBOLSO ANUAL DO SISTEMA BNDES**

Setor CNAE

R\$ milhões

Discriminação	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>AGROPECUÁRIA</b>	<b>1.286,6</b>	<b>1.908,0</b>	<b>2.762,0</b>	<b>4.508,9</b>	<b>4.595,0</b>	<b>6.930,2</b>	<b>4.058,8</b>	<b>3.422,6</b>	<b>4.997,8</b>	<b>5.594,5</b>
- agropecuária	1.286,6	1.908,0	2.762,0	4.508,9	4.595,0	6.930,2	4.058,8	3.422,6	4.997,8	5.594,5
<b>INDÚSTRIA EXTRATIVA</b>	<b>258,5</b>	<b>120,9</b>	<b>396,3</b>	<b>250,3</b>	<b>157,3</b>	<b>242,6</b>	<b>337,7</b>	<b>1.457,9</b>	<b>1.050,5</b>	<b>3.310,7</b>
- indústria extrativa	258,5	120,9	396,3	250,3	157,3	242,6	337,7	1.457,9	1.050,5	3.310,7
<b>INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO</b>	<b>8.136,2</b>	<b>10.267,3</b>	<b>12.736,9</b>	<b>17.157,0</b>	<b>15.919,8</b>	<b>15.526,2</b>	<b>23.032,6</b>	<b>25.963,0</b>	<b>25.395,4</b>	<b>35.710,3</b>
- produtos alimentícios	1.203,7	1.065,1	1.693,9	2.090,5	1.793,2	1.773,5	2.396,4	3.304,4	4.368,8	9.543,9
- bebidas	292,2	148,5	375,5	237,2	188,3	114,9	501,6	344,9	404,6	528,8
- fumo	2,8	0,4	3,5	2,6	30,7	18,4	5,2	13,5	12,7	0,4
- têxtil	354,2	366,5	279,3	289,8	387,8	170,3	256,5	175,7	296,4	954,0
- confec, vestuário e acessórios	131,7	62,3	63,8	69,2	64,6	50,1	60,5	90,0	106,1	394,2
- couro, artefato e calçado	44,4	114,8	117,2	295,0	389,7	164,7	153,9	316,3	170,8	651,5
- madeira	103,6	199,6	207,8	236,5	258,0	124,8	210,4	197,7	340,6	512,0
- celulose e papel	294,2	321,9	1.139,7	1.272,6	430,0	1.052,2	1.415,1	2.315,0	1.808,5	857,7
- gráfica	6,8	15,6	24,5	25,5	26,9	22,1	20,3	25,2	31,5	49,9
- coque, petróleo e combustível	120,1	21,7	77,1	183,3	47,6	73,5	170,8	1.391,5	1.798,0	3.145,6
- química	357,5	363,0	636,3	877,4	1.055,1	454,5	1.012,9	1.062,0	1.882,6	2.176,1
- farmoquímico, farmacêutico	18,9	34,0	52,0	114,1	110,0	91,3	128,9	149,9	594,6	301,9
- borracha e plástico	193,5	189,5	225,2	224,2	251,5	275,5	466,7	472,7	1.124,9	933,1
- mineral não metálico	99,7	179,0	172,2	238,0	306,4	274,3	227,5	410,6	439,7	590,5
- metalurgia	945,1	1.696,3	1.653,5	1.019,5	997,3	741,1	1.367,8	2.160,8	3.119,8	3.209,2
- produto de metal	204,2	116,3	173,6	332,4	259,8	266,5	382,2	337,1	522,4	508,1
- equip info, eletrônico, ótico	172,7	168,1	290,9	347,9	66,4	144,4	637,3	879,7	829,7	871,7
- máq, aparelho elétrico	146,8	277,8	209,2	208,4	229,3	211,6	658,2	674,0	837,0	889,4
- máquinas e equipamentos	455,3	626,1	651,0	928,6	466,5	629,6	1.964,7	1.694,8	1.716,3	1.664,1
- veículo, reboque e carroceria	1.274,1	1.556,6	1.282,1	1.459,1	2.654,4	2.575,3	4.718,3	5.186,2	3.065,2	4.603,0
- outros equip transporte	1.672,1	2.697,1	3.327,9	6.586,7	5.755,1	5.963,4	6.043,8	4.222,7	1.699,6	2.942,3
- móveis	23,4	41,0	55,2	77,0	112,9	100,0	137,5	81,6	149,1	288,1
- produtos diversos	19,4	15,5	24,9	34,0	38,2	42,5	90,4	154,2	62,0	65,0
- manutenção, reparação, instal.	0,0	0,5	0,8	7,6	0,1	1,8	5,8	2,4	14,2	29,6
<b>COMÉRCIO E SERVIÇOS</b>	<b>8.370,2</b>	<b>10.749,7</b>	<b>9.321,4</b>	<b>15.503,0</b>	<b>12.861,4</b>	<b>17.134,8</b>	<b>19.551,1</b>	<b>20.774,5</b>	<b>33.448,0</b>	<b>46.262,5</b>
- eletricidade e gás	1.815,9	1.445,9	1.422,7	8.852,3	5.081,5	6.507,0	4.962,7	3.564,3	6.940,3	8.923,3
- água, esgoto e lixo	81,8	189,1	90,1	202,4	276,4	245,1	329,2	401,5	654,3	794,0
- construção	451,5	669,2	746,6	763,4	814,0	1.219,9	1.681,7	1.538,7	3.126,2	4.103,1
- comércio	746,8	955,4	838,3	1.111,5	1.546,8	867,1	936,0	1.829,1	2.536,3	3.156,3
- transporte terrestre	1.074,7	1.204,8	1.612,3	2.136,0	2.946,2	4.654,5	7.310,4	8.423,1	12.588,3	17.531,3
- transporte aquaviário	149,9	119,2	131,6	245,3	613,4	687,6	421,7	476,9	707,6	661,5
- transporte aéreo	321,8	1,7	6,9	3,7	0,9	10,6	165,0	93,8	18,8	10,7
- ativ aux transporte e entrega	177,3	364,5	440,7	281,2	236,6	312,4	776,5	542,9	1.013,2	622,6
- alojamento e alimentação	74,0	99,4	119,9	126,7	72,9	43,0	99,0	85,3	115,7	134,7
- informação e comunicação	71,8	62,6	64,1	56,6	27,9	47,6	131,5	114,7	472,8	584,0
- telecomunicações	2.617,1	4.729,4	3.111,8	653,6	251,5	1.645,4	1.670,5	2.133,7	3.379,2	6.187,8
- ativ financeira e seguro	172,0	182,5	152,5	162,0	110,7	99,3	59,0	259,1	257,5	1.279,8
- ativ imobili, profissional e adm	209,1	141,7	173,9	295,5	354,7	265,5	507,0	537,3	670,3	1.425,2
- administração pública	28,3	67,3	45,8	158,6	114,3	187,7	142,8	128,3	147,7	289,5
- educação	169,5	186,8	162,6	200,9	158,9	142,4	164,8	159,7	141,7	136,5
- saúde e serv social	157,5	301,4	161,9	209,3	207,0	148,8	141,5	418,3	399,1	304,1
- artes, cultura e esporte	47,0	22,7	29,5	22,6	32,4	17,4	15,0	18,8	23,4	37,7
- outras ativ serviços	4,3	16,2	9,9	21,4	15,3	33,6	36,9	49,2	55,6	81,4
<b>TOTAL</b>	<b>18.051,5</b>	<b>23.045,8</b>	<b>25.216,5</b>	<b>37.419,3</b>	<b>33.533,6</b>	<b>39.833,9</b>	<b>46.980,2</b>	<b>51.318,0</b>	<b>64.891,8</b>	<b>90.877,9</b>

Fonte: Site BNDES<[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

A presente pesquisa busca identificar os principais pontos do planejamento estratégico do BNDES que tratam sobre o desenvolvimento sustentável e classificar suas estratégias, políticas e ações sob a ótica das variáveis apresentadas no modelo conceitual de análise: sustentabilidade econômica, sustentabilidade ecológica, sustentabilidade social, sustentabilidade geográfica e sustentabilidade cultural. Para alcançar tal objetivo, o instrumento a ser utilizado para a coleta de dados foi a análise documental.

A análise documental foi escolhida por ser instrumento capaz de levantar informações precisas sobre a atuação do BNDES, bem como diretrizes e resultados. A revisão se baseou no documento legal pertinente: o planejamento corporativo da instituição.

Cabe acrescentar que se utilizou ainda de revisão bibliográfica para munir o estudo de fundamentação teórica sobre de modelos de desenvolvimento sustentável e processo de planejamento estratégico. A revisão consiste na leitura de livros, revistas especializadas e artigos científicos que dissertam sobre o tema deste estudo.

### **3.4 Procedimentos de análise de dados**

A análise dos dados fundamenta-se no procedimento descrito por Flick (2004) como a interpretação do texto a partir da codificação temática. Este procedimento é o tipo de análise de conteúdo adequado a esta pesquisa, por ser direcionado para a distribuição e comparação de perspectivas entre grupos (FLICK, 2004). Assim, este tipo de procedimento é adequado para analisar a presença do desenvolvimento sustentável nas diretrizes de atuação do BNDES.

A codificação temática inicia-se com uma breve descrição do caso como um todo, na busca de definir os tópicos centrais que o documento levanta sobre o tema de pesquisa. Em seguida, realiza-se uma análise mais profunda sobre cada unidade

de análise (estratégia ou ação relacionada com o desenvolvimento sustentável), a fim de se desenvolver categorias de análise para um único caso. Depois de desenvolvido o sistema de categorias, inicia-se a análise das demais unidades de análise a fim de enquadrá-las em uma das categorias já identificadas. Esse método garante maior comparabilidade entre os diversos casos (FLICK, 2004). É importante ressaltar que, nesta pesquisa, o modelo foi estabelecido como o sistema de categorias a ser utilizado.

Nesta pesquisa, o sistema de categorias desenvolvido para análise dos dados encontra-se estruturado da seguinte maneira:

Momento 1 – Caracterização do documento revisado:

- caracterização do documento;
- caracterização dos assuntos tratados;
- descrição dos tópicos referentes ao desenvolvimento sustentável; e
- referências relevantes.

Momento 2 – Aplicação do modelo conceitual:

- sustentabilidade econômica;
- sustentabilidade ecológica;
- sustentabilidade social;
- sustentabilidade geográfica; e
- sustentabilidade cultural.

Deste modo, os dados sistematizados nas categorias descritas para o Momento 1 são utilizados para obter a presença de estratégias, políticas e ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Quanto ao Momento 2, os dados sistematizados nas categorias foram fonte para a obtenção do posicionamento do BNDES quanto à promoção do desenvolvimento sustentável, de acordo com as dimensões relacionadas ao tema.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo dedica-se à análise dos dados coletados sobre o caso em estudo. A primeira seção fará uma exposição sobre o documento pesquisado. Em seguida, serão expostas as percepções sobre a promoção do desenvolvimento sustentável no BNDES à luz do modelo conceitual adotado.

### **4.1 Caracterização do documento revisado**

O documento objeto deste estudo é o Planejamento Corporativo do BNDES para o período de 2009 a 2014.

O documento foi elaborado em 2007, e tem como objetivos traçar a estratégia do Banco para o período e iniciar um processo que leve à internalização do planejamento como rotina permanente no Banco.

O planejamento corporativo do BNDES compreende: definição de missão e visão; projeção de cenários para o período 2009 a 2014; delimitação de orientações estratégicas, posicionamento estratégico para áreas, diretrizes para temas transversais, e diretrizes para políticas de suporte; e desenho do mapa estratégico.

Dentro da seção Diretrizes para temas transversais, existem duas subdivisões específicas para o tema desenvolvimento sustentável, os tópicos diretrizes para o desenvolvimento socioambiental e diretrizes para o desenvolvimento local e regional.

O documento faz referência à elaboração de planos de atuação das áreas e às políticas operacionais. Ressalta-se, ainda, que, devido à crise econômica mundial iniciada no ano de 2008, o planejamento estratégico está em fase de revisão.

## 4.2 Aplicação do modelo conceitual

No que tange ao planejamento estratégico, buscou-se, através da metodologia proposta, identificar a presença da questão ambiental e demais dimensões do desenvolvimento sustentável.

Embora existam duas seções específicas para o desenvolvimento sustentável no documento, notou-se a presença do assunto em praticamente todos os tópicos do documento e, por isso, a análise documental do planejamento corporativo do BNDES não se limitou ao estudo desses dois capítulos.

A dimensão social do desenvolvimento sustentável no planejamento estratégico do BNDES pode ser observada nos seguintes tópicos: missão; orientações estratégicas; posicionamento estratégico das áreas operacionais; diretrizes para o desenvolvimento socioambiental; e diretrizes para o desenvolvimento local e regional, conforme se evidencia no Quadro 4.

### **Missão**

Promover o desenvolvimento sustentável competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

### **Orientações Estratégicas**

3 – Enfatizar:

o desenvolvimento regional e o desenvolvimento socioambiental, com base em uma abordagem integrada dessas dimensões;

a geração de emprego.

4 – Priorizar investimentos em infraestrutura e o desenvolvimento socioambiental do entorno dos projetos.

### **Posicionamento Estratégico das Áreas Operacionais**

Insumos Básicos

Expandir, consolidar e internacionalizar as empresas brasileiras, promovendo investimentos em responsabilidade socioambiental e eficiência energética, e induzindo ações para o desenvolvimento integrado no entorno de grandes projetos.

Inclusão Social

Formular e implementar ações para o fortalecimento da gestão pública, infraestrutura urbana, empreendimentos de economia solidária, saúde, educação e segurança, tendo como objetivos o desenvolvimento regional e a redução das desigualdades sustentáveis.

Energia elétrica e bioenergia

Expandir a oferta de energia elétrica, com modicidade tarifária, para garantir o crescimento de externalidades positivas para a sociedade e expandir a produção de combustíveis renováveis.

Logística e transporte

Superar os gargalos de infraestrutura logística, promovendo a competitividade e o crescimento econômico do país, o desenvolvimento regional e social e a sustentabilidade de longo prazo.

#### Saneamento

Ampliar a oferta de serviços de qualidade e baixo custo, por meio da formulação de operações estruturadas, e atuando como agente complementar nas demais modalidades.

#### Bens públicos

Reduzir a vulnerabilidade do complexo nacional de saúde, com foco na inovação, no fortalecimento e na modernização da oferta nacional de bens e serviços.

#### Educação e formação profissional

Atuar em sintonia com as diretrizes governamentais em educação, sem substituição de fontes de recursos, fortalecendo instituições de formação de recursos humanos para produção e inovação.

Quadro 4 – Resultados: Dimensão social.

Constatou-se a presença da dimensão econômica em todo o planejamento estratégico do BNDES. Assim, foram destacados apenas os enunciados em que se encontra mais flagrante a prioridade à dimensão econômica, conforme mostra o Quadro 5.

#### **Missão**

Promover o desenvolvimento sustentável competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

#### **Orientações Estratégicas**

1 – Ampliar os ativos totais e fortalecer a estrutura patrimonial do BNDES.

3 – Enfatizar:

a ampliação de capacidade produtiva e a inovação;

o fortalecimento da presença internacional de empresas brasileiras.

8 – Desenvolver, ampliar e diversificar as fontes de recursos no país e no exterior, em parceria com a indústria financeira e o mercado de capitais.

9 – Utilizar os instrumentos financeiros de forma integrada, dando ênfase aos instrumentos de renda.

10 – Aperfeiçoar as metodologias de gestão, avaliação e precificação de risco de projetos e empresas, tendo como parâmetros a prudência bancária e a relação retorno/risco, para o apoio a projetos em setores considerados estratégicos.

#### **Posicionamento Estratégico das Áreas Operacionais**

##### Infraestrutura

Prover as condições necessárias para o financiamento dos investimentos em infraestrutura e o desenvolvimento do seu entorno

##### Indústria

Promover uma estrutura produtiva diversificada, inovadora, sustentável e competitiva em nível global.

##### Insumos Básicos

Expandir, consolidar e internacionalizar as empresas brasileiras, promovendo investimentos em responsabilidade socioambiental e eficiência energética, e induzindo ações para o desenvolvimento integrado no entorno de grandes projetos.

##### Energia elétrica e bioenergia

Expandir a oferta de energia elétrica, com modicidade tarifária, para garantir o crescimento de externalidades positivas para a sociedade e expandir a produção de combustíveis renováveis.

**Petróleo e gás**

Aumentar a oferta nacional de petróleo e gás natural, modernizar e ampliar o parque de refino nacional e aproveitar o ciclo de investimentos para fortalecer, consolidar e internacionalizar a cadeia de fornecimento de bens.

**Bens de capital e consumo de serviços**

Utilizar o ciclo de investimentos para fortalecer, consolidar e internacionalizar a indústria de bens de capital.

**Bens salário**

Promover uma estrutura produtiva de bens e serviços diversificada, inovadora e competitiva em nível global.

**Indústria da cultura**

Promover a valorização econômica da indústria cultural, com base em estratégias de diferenciação, desenvolvimento local e preservação do patrimônio.

**Posicionamento Estratégico das Áreas Transversais****Internacionalização e Comércio Exterior**

Fortalecer a presença global das empresas brasileiras, desenvolvendo ações de forma integrada.

**Mercado de Capitais**

Consolidar e internacionalizar as empresas brasileiras, por meio de operações transformadoras, induzindo o fortalecimento da capacidade inovadora e da governança empresarial.

**Operações Indiretas**

Apoiar o financiamento para o setor de bens de capital e micro, pequenas e médias empresas, com escala e abrangência, de forma ágil e simplificada, visando promover o crescimento, a modernização e a inovação da economia brasileira.

Quadro 5 – Resultados: Dimensão econômica.

A dimensão ecológica do desenvolvimento sustentável no planejamento estratégico do BNDES está presente nos seguintes tópicos: missão; orientações estratégicas; posicionamento estratégico das áreas operacionais; diretrizes para o desenvolvimento socioambiental; e diretrizes para o desenvolvimento local e regional, conforme se evidencia no Quadro 6.

**Missão**

Promover o desenvolvimento sustentável competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

**Orientações Estratégicas**

3 – Enfatizar:

o desenvolvimento regional e o desenvolvimento socioambiental, com base em uma abordagem integrada dessas dimensões.

4 – Priorizar investimentos em infraestrutura e o desenvolvimento socioambiental do entorno dos projetos.

**Diretrizes para Desenvolvimento Local e Regional**

1 – Fomentar iniciativas que potencializem o desenvolvimento local e regional e a sustentabilidade socioambiental de projetos de investimento, com atenção especial para pequenos produtores organizados de forma associativa (APLs) e para a modernização das instituições públicas, em

diferentes institucionalidades, por meio do uso integrado de instrumentos e de forma proativa, com ênfase em:

bacias hidrográficas.

### **Diretrizes para Desenvolvimento Socioambiental**

1- Promover a sustentabilidade socioambiental em todos os empreendimentos apoiados ou induzidos pelo BNDES, contribuindo para a melhoria da governança empresarial, a qualidade do emprego, a modernização dos órgãos ambientais, a redução de emissões e do desmatamento e o desenvolvimento sustentável dos biomas brasileiros, em particular da Amazônia.

2 - Fomentar, por meio do uso de instrumentos e de forma proativa, projetos em:

energias renováveis e eficiência energética;

investimentos sociais públicos e privados;

saneamento;

substituição de modais de transporte (público, de carga, etc);

prevenção e controle da poluição em serviços, indústria e infraestrutura;

recuperação de passivos ambientais;

desenvolvimento de tecnologias e serviços ambientais;

3 - Incorporar as dimensões da eficiência energética e ambiental às operações indiretas.

4 - Inovar e implementar procedimentos operacionais que tornem o BNDES referência na análise e na promoção de projetos socioambientais.

5 - Estabelecer e implementar a política de responsabilidade social corporativa do BNDES, disseminando a cultura da sustentabilidade por todos os funcionários da instituição e intensificando ações de capacitação profissional continuada.

6 - Participar de modo proativo das políticas públicas associadas ao desenvolvimento socioambiental.

### **Posicionamento Estratégico das Áreas Operacionais**

#### **Insumos Básicos**

Expandir, consolidar e internacionalizar as empresas brasileiras, promovendo investimentos em responsabilidade socioambiental e eficiência energética e induzindo ações para o desenvolvimento integrado no entorno de grandes projetos.

#### **Energia elétrica e bioenergia**

Expandir a oferta de energia elétrica, com modicidade tarifária, para garantir o crescimento de externalidades positivas para a sociedade e expandir a produção de combustíveis renováveis.

#### **Logística e transporte**

Superar os gargalos de infraestrutura logística, promovendo a competitividade e o crescimento econômico do país, o desenvolvimento regional e social e a sustentabilidade de longo prazo.

#### **Saneamento**

Ampliar a oferta de serviços de qualidade e baixo custo, por meio da formulação de operações estruturadas e atuando como agente complementar nas demais modalidades.

#### **Transportes urbanos**

Expandir a infraestrutura urbana com a melhoria da mobilidade/acessibilidade e eficiência energética e ambiental.

#### **Turismo, grandes edificações e investimentos integrados no meio urbano**

Promover o planejamento e a integração de projetos estruturantes.

### **Operações Indiretas - Diretrizes**

Desenvolver ações e normas para que os agentes financeiros atuem em inovação, responsabilidade socioambiental e desenvolvimento regional.

Quadro 6 – Resultados: Dimensão ecológica.

No planejamento estratégico do BNDES observou-se, ainda, a sustentabilidade geográfica, com a presença de afirmativas relacionadas ao desenvolvimento local e regional e superação de disparidades regionais, relacionadas no Quadro 7.

#### **Missão**

Promover o desenvolvimento sustentável competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

#### **Orientações Estratégicas**

3 – Enfatizar:

O desenvolvimento regional e o desenvolvimento socioambiental, com base em uma abordagem integrada dessas dimensões.

#### **Diretrizes para Desenvolvimento Local e Regional**

1 - Fomentar iniciativas que potencializem o desenvolvimento local e regional e a sustentabilidade socioambiental de projetos de investimento, com atenção especial para pequenos produtores organizados de forma associativa (APLs) e para a modernização das instituições públicas, em diferentes institucionalidades, por meio do uso integrado de instrumentos e de forma proativa, com ênfase em:

investimentos integrados no entorno de grandes projetos;

intervenções estratégicas e projetos de desenvolvimento integrado estaduais;

idades-pólo; e

bacias hidrográficas.

2 - Priorizar investimentos nas regiões menos desenvolvidas, com destaque para Norte e Nordeste, visando agregar valor aos bens e serviços produzidos localmente, para irradiar e enraizar o seu desenvolvimento.

3 - Atuar em parceria com outros agentes econômicos e entes públicos priorizando a interlocução com estados, principalmente aqueles que incorporem o conceito de sustentabilidade e a dimensão territorial em seus planos de longo prazo.

5 - Utilizar os instrumentos do BNDES de forma integrada em projetos de desenvolvimento local e regional.

6 - Implementar procedimentos operacionais que tornem o BNDES referência na análise e na promoção de projetos de desenvolvimento regional e local.

7 - Enunciar e implementar nas Políticas Operacionais do BNDES as orientações para o apoio ao desenvolvimento local e regional.

#### **Posicionamento Estratégico das Áreas Operacionais**

##### **Insumos Básicos**

Expandir, consolidar e internacionalizar as empresas brasileiras, promovendo investimentos em responsabilidade socioambiental e eficiência energética e induzindo ações para o desenvolvimento integrado no entorno de grandes projetos.

##### **Inclusão Social**

Formular e implementar ações para o fortalecimento da gestão pública, infraestrutura urbana, empreendimentos de economia solidária, saúde, educação e segurança, tendo como objetivos o desenvolvimento regional e a redução das desigualdades sustentáveis.

##### **Operações Indiretas**

Apoiar o financiamento para o setor de bens de capital e micro, pequenas e médias empresas, com escala e abrangência, de forma ágil e simplificada, visando promover o crescimento, a modernização e a inovação da economia brasileira.

#### Petróleo e gás

Aumentar a oferta nacional de petróleo e gás natural, modernizar e ampliar o parque de refino nacional e aproveitar o ciclo de investimentos para fortalecer, consolidar e internacionalizar a cadeia de fornecimento de bens.

#### Logística e transporte

Superar os gargalos de infraestrutura logística, promovendo a competitividade e o crescimento econômico do país, o desenvolvimento regional e social e a sustentabilidade de longo prazo.

#### Transportes urbanos

Expandir a infraestrutura urbana com a melhoria da mobilidade/acessibilidade e eficiência energética e ambiental.

#### Turismo, grandes edificações e investimentos integrados no meio urbano

Promover o planejamento e a integração de projetos estruturantes.

#### Complexo automotivo

Ampliar a participação da indústria no contexto global.

#### Complexo eletrônico e software

Adensar a cadeia produtiva com desenvolvimento tecnologia local.

#### Agronegócios

Transformar empresas de proteína animal em líderes globais e ampliar a capacidade da oferta de alimentos no país.

#### Empreendimentos de baixa renda e micro, pequenas e médias empresas

Apoiar empreendimentos de baixa renda e micro, pequenas e médias empresas, oferecendo condições adequadas para seu acesso ao crédito e seu fortalecimento, via inovações financeiras e desenvolvimento institucional.

#### Desenvolvimento institucional e modernização do estado

Fortalecer a gestão pública dos entes federativos, seguindo os princípios da universalização, planejamento, efetividade e comunicação.

Quadro 7 – Resultados: Dimensão geográfica.

Constatou-se, também, a presença da sustentabilidade cultural no planejamento estratégico do BNDES. Os enunciados de ações com vistas à promoção da sustentabilidade em sua dimensão cultural encontram-se no Quadro 8.

### **Orientações Estratégicas**

3 – Enfatizar:

o fortalecimento da gestão e da governança das empresas brasileiras.

#### **Posicionamento Estratégico das Áreas Transversais**

##### Internacionalização e Comércio Exterior

Fortalecer a presença global das empresas brasileiras, desenvolvendo ações de forma integrada.

##### Mercado de Capitais

Consolidar e internacionalizar as empresas brasileiras, por meio de operações transformadoras, induzindo o fortalecimento da capacidade inovadora e da governança empresarial.

**Capital Empreendedor**

Apoiar o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas, promovendo melhorias nas práticas de governança e da inovação empresarial.

**Posicionamento Estratégico das Áreas Operacionais****Petróleo e gás**

Aumentar a oferta nacional de petróleo e gás natural, modernizar e ampliar o parque de refino nacional e aproveitar o ciclo de investimentos para fortalecer, consolidar e internacionalizar a cadeia de fornecimento de bens.

**Telecomunicações**

Promover a expansão de serviços de qualidade, aproveitando a convergência tecnológica e fortalecimento das empresas brasileiras da cadeia de suprimentos.

**Insumos básicos**

Expandir, consolidar e internacionalizar as empresas brasileiras.

**Química e petroquímica**

Expandir, consolidar e internacionalizar as empresas brasileiras.

**Complexo eletrônico e software**

Adensar a cadeia produtiva com desenvolvimento de tecnologia local.

**Agronegócios**

Transformar empresas de proteína animal em líderes globais e ampliar a capacidade da oferta de alimentos no país.

**Indústria da cultura**

Promover a valorização econômica da indústria cultural, com base em estratégias de diferenciação, desenvolvimento local e preservação do patrimônio.

**Empreendimentos de baixa renda e micro, pequenas e médias empresas**

Apoiar empreendimentos de baixa renda e micro, pequenas e médias empresas, oferecendo condições adequadas para seu acesso ao crédito e seu fortalecimento, via inovações financeiras e desenvolvimento institucional.

Quadro 8 – Resultados: Dimensão cultural.

Primeiramente, conforme evidenciado no início deste capítulo, a presença da questão ambiental e a preocupação como o desenvolvimento sustentável é flagrante no planejamento estratégico do BNDES. O tema está inserido em todos os elementos do planejamento, desde a missão até as diretrizes estratégicas.

Ressalta-se que a missão explicita o comprometimento do BNDES com um desenvolvimento da sociedade brasileira em geral, nas dimensões social, regional e ambiental. Já as orientações estratégicas indicam os direcionamentos prioritários, voltados à concretização da Visão de Futuro, bem como, da mesma maneira, o posicionamento estratégico das áreas e as respectivas diretrizes informam as estratégias de ação.

Tais elementos são elaborados levando-se em conta ameaças e oportunidades identificadas na definição dos cenários e orientam todo o

funcionamento do Banco, e as estratégias de todas as áreas e operações. Apreende-se, portanto, que o desenvolvimento sustentável e competitivo é tratado, no planejamento estratégico do BNDES, de forma responsável e fundamentada, explicitando possibilidade de obtenção e real intenção de realização.

Além disso, pode-se afirmar que o conceito de sustentabilidade do BNDES vem ao encontro do conceito adotado neste estudo, pelo modelo conceitual de Sachs. A sustentabilidade social, por exemplo, é tomada pelo BNDES como a promoção de ações de distribuição de renda e acesso universal às necessidades básicas, como saneamento, infraestrutura, saúde e educação.

A dimensão econômica também é adequada ao modelo conceitual, pois enfatiza a inovação, aumento da capacidade produtiva, diversificação das fontes de recursos e internacionalização dos empreendimentos.

A sustentabilidade ecológica, por sua vez, é tratada de forma muito abrangente pelo planejamento estratégico do BNDES. Aborda-se desde o incentivo ao uso de fontes de recursos renováveis e recuperação de passivos ambientais até o estímulo de reformulação das políticas de transporte e saneamento e a inserção da variável ambiental na análise de projetos privados e políticas públicas.

O estímulo ao desenvolvimento a partir da organização de comunidades locais e regionais e a democratização do poder político e econômico nas regiões menos desenvolvidas do país também revelam a adaptação do conceito de sustentabilidade geográfica contido no planejamento estratégico do BNDES. Esse conceito revela-se no apoio a micro, pequenas e médias empresas e a projetos de aperfeiçoamento da máquina pública.

Por último, tem-se a sustentabilidade cultural. Esta aparece no planejamento estratégico do BNDES como impulso ao fortalecimento da indústria nacional e, com menor ênfase, como valorização dos tradicionais produtos nacionais. Portanto, também atende à abordagem do modelo conceitual sobre a dimensão cultural.

No entanto, cumpre destacar que, para determinados tópicos, prioriza-se determinadas dimensões da sustentabilidade. Verifica-se que as sustentabilidades econômica e social estão mais profundamente inseridas no planejamento estratégico do BNDES, seja pela quantidade de tópicos que fazem referência aos assuntos, seja pelo destaque dado. Em último lugar na escala de prioridades, pode-se citar a

sustentabilidade cultural. Apesar desta se fazer presente em muitos tópicos do documento, nota-se que não existem muitas ações afirmativas quanto ao tema, sendo ele, quase totalmente, tratado de forma demasiadamente ampla e abstrata. De forma equivalente estão, numa escala intermediária e satisfatória, as dimensões ambiental e geográfica da sustentabilidade.

Contudo, faz-se necessário, ainda, realçar as inadequações do planejamento estratégico do BNDES quanto à promoção do desenvolvimento sustentável. Ao analisar o posicionamento estratégico das áreas operacionais, nota-se que o posicionamento de determinadas áreas foram elaborados considerando apenas a lógica econômica, não levando em conta o desenvolvimento sustentável. Tais posicionamentos estão elencados no Quadro 9.

Petróleo e gás

Aumentar a oferta nacional de petróleo e gás natural, modernizar e ampliar o parque de refino nacional e aproveitar o ciclo de investimentos para fortalecer, consolidar e internacionalizar a cadeia de fornecimento de bens.

Química e petroquímica

Expandir, consolidar e internacionalizar as empresas brasileiras.

Bens de capital e consumo de serviços

Utilizar o ciclo de investimentos para fortalecer, consolidar e internacionalizar a indústria de bens de capital.

Quadro 9 – Resultados: Contradições ao desenvolvimento sustentável.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O conceito de desenvolvimento sustentável teve berço na Europa, na década de 1970, e estava, inicialmente, limitado à conscientização sobre a questão ambiental. Ao longo do tempo, percebeu-se que, além dos impactos ambientais, a lógica de desenvolvimento até então praticada, focada apenas nos resultados econômicos, causava também o agravamento de problemas sociais, tais como: exclusão social, precariedade da educação e serviços de saúde públicos, crescimento populacional exorbitante, concentração de renda e taxas de desemprego elevadas.

Assim, o desenvolvimento sustentável se fortaleceu como preocupação presente na agenda política mundial, designando uma nova concepção de política do desenvolvimento capaz de compatibilizar eficiência econômica, prudência ecológica e equidade social.

A partir deste mesmo período, as forças que atuam no mercado tornaram-se cada vez mais imprevisíveis e inesperadas, forçando as organizações a buscarem novas formas de planejamento e gestão que lhes permitissem se posicionar melhor num mercado cada vez mais competitivo. O planejamento estratégico surge, então, como processo, técnica e atitude administrativa capaz de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais, de modo a tornar a tomada de decisão mais rápida, coerente, eficiente e eficaz.

O presente estudo contemplou a análise do comprometimento do planejamento estratégico do BNDES com a promoção do desenvolvimento sustentável. Para tal, realizou-se, primeiramente, uma revisão bibliográfica dos assuntos tratados, com o objetivo de se compreender com clareza o contexto do desenvolvimento sustentável e o processo de planejamento estratégico. A revisão bibliográfica abrangeu, também, estudo sobre os diversos modelos conceituais de desenvolvimento sustentável, com vistas a eleger o modelo adequado para a realização desta pesquisa.

A estratégia de pesquisa escolhida para esta monografia foi o estudo de caso, pelo fato de se adequar especialmente a estudos de natureza descritiva. Os dados

foram então coletados por meio de análise documental no planejamento corporativo da instituição, e analisados através de codificação temática, sempre com fundamento nas variáveis observadas no modelo conceitual de análise deste trabalho.

O trabalho estruturou-se em quatro capítulos: introdução, em que foram apresentados os objetivos, contextualização e justificativas da pesquisa; referencial teórico, que contemplou a revisão bibliográfica sobre o desenvolvimento sustentável e planejamento estratégico e descreveu-se o modelo conceitual adotado para a análise dos dados; métodos e técnicas de pesquisa, em que descreveu-se os métodos de coleta e análise de dados; e resultados e discussão, em que os dados coletados foram apresentados e analisados conforme proposto na metodologia.

Realizada a análise dos dados, pode-se observar que o desenvolvimento sustentável está profundamente inserido no planejamento estratégico do BNDES, sendo objetivado na missão e promovido através dos direcionamentos das diretrizes estratégicas, existindo, inclusive, duas seções do documento dedicadas especificamente ao assunto.

Observou-se que o conceito de desenvolvimento sustentável é compatível com o modelo conceitual adotado e, por conseguinte, com a doutrina predominante.

No entanto, ainda existem importantes questões relevantes a serem trabalhadas pelo BNDES para a plena realização do desenvolvimento sustentável.

O primeiro fator crítico é a priorização de algumas dimensões da sustentabilidade em detrimento de outras. Sugere-se valorizar a sustentabilidade cultural, inserindo-a nos demais tópicos do planejamento e descrevendo, de forma mais objetiva, as ações que visam promovê-la.

A segunda crítica deve-se ao fato de os posicionamentos estratégicos pertinentes à Petróleo e gás, Química e petroquímica e Bens de capital e consumo de serviços não considerarem nenhuma dimensão de sustentabilidade, estando ainda fundamentados apenas na lógica econômica vigente e, insustentável.

Contudo, foi possível perceber que o BNDES possui uma preocupação em aprimorar cada vez mais a elaboração de seu planejamento estratégico e seus instrumentos de incentivo ao desenvolvimento socioambiental do país.

Os resultados dessa pesquisa são de grande relevância para o BNDES, na medida em que identifica os pontos fortes e pontos fracos de sua atuação no que tange à promoção do desenvolvimento sustentável. Ao identificar os aspectos em que o planejamento estratégico do BNDES possui limitações, a pesquisa contribui para que a organização se posicione adequadamente perante o desenvolvimento sustentável, fato que será refletido nos investimentos de grande parte de empresas brasileiras que promovem o crescimento econômico do país e, conseqüentemente, interessa à sociedade como um todo.

A pesquisa também possui suas limitações. A primeira se refere ao próprio método. O modelo conceitual utilizado não permitiu categorizar enunciados que abrangem mais de uma dimensão, bem como não possui uma categoria para as premissas gerais e abstratas do desenvolvimento sustentável.

Outra limitação diz respeito ao escopo da pesquisa. Por limitações de recursos e dificuldades de acesso, não foi mensurado o desenvolvimento sustentável nas ações internas do BNDES.

Por fim, a presente pesquisa possui fragilidade no que tange ao documento analisado, pois o planejamento corporativo está sendo revisto e não foi possível aprofundar a pesquisa no interior das áreas, já que os planos das áreas, que derivam do planejamento estratégico, ainda não foram consolidados.

## 6 REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Revista da FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Legislação Básica do Sistema BNDES.** Rio de Janeiro: BNDES, 2008.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **BNDES 50 anos de desenvolvimento.** São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2002.

BRÜSEKE, Franz Josef. **O problema do desenvolvimento sustentável Desenvolvimento e natureza.** In: Estudos para uma sociedade sustentável. INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundação Joaquim Nabuco, Ministério de Educação, Governo Federal, Recife, Brasil. Outubro 1994.

CALLENBACH E.; CAPRA, F.; GOLDMAN, L.; LUTZ, R.; MANBURG, S. **Gerenciamento Ecológico.** São Paulo: Cultrix, 1993.

CLEMENTE FILHO, Damião Felipe. **O planejamento e a gestão para o desenvolvimento sustentável:** O caso da cidade de Jundiá. Dissertação de Mestrado. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul. 2007.

DELGADO, Natalia Aguilar. **A inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável:** os casos de uma cooperativa de laticínios brasileira e de outra francesa. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2007.

DUARTE, Sérgio Luiz. **O planejamento estratégico das organizações cariocas e os critérios decisórios na escolha dos meios de comunicação nos planos de propaganda.** Dissertação de Mestrado. Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro. 2007.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MUNDSTOCK, Patrícia. **Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2002.

PHILIPPI, Daniela Althoff. **O desenvolvimento sustentável e as implicações da produção mais limpa sobre o planejamento da produção:** estudo de caso em uma empresa do setor metal-mecânico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2005.

ROSA, André Luiz Montagna da. **A contribuição do MDL à promoção do desenvolvimento sustentável:** um estudo empírico com os projetos aprovados no Brasil. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos e conclusão, dissertações e estudos de caso . 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.